

письмо Минобразования от 12.11.02 № 20-58-3586/20-07). Последнее письмо говорит о том, что на декабрь должны перейти только средства федерального бюджета в объеме, обеспечивающем выплату заработной платы с начислениями, стипендий и оплату коммунальных услуг за декабрь. По поводу заработной платы. Начиная со 2-го числа каждого месяца происходит выплата заработной платы за предыдущий месяц. Следовательно, на 1 декабря 2002 года будет образован текущий остаток средств предыдущего месяца, предназначенный для выплаты заработной платы, начиная со 2-го числа. И остается открытым вопрос, как быть с депонированной заработной платой и стипендией в текущем году? И как быть с депонентами в конце года?

Итак, мы затронули только некоторые аспекты, влияющие на планирование деятельности высшего учебного заведения. Противоречивость и нечеткость нормативных и законодательных актов в области высшего и послевузовского образования мешают осуществлению эффективной финансовой деятельности учреждения, снижают оперативность исполнения принятых управленческих решений. Используя опыт предыдущих лет, необходимо на всех уровнях власти, предварительно консультируясь со специалистами вузов, создавая рабочие группы, решать сложившиеся проблемы путем внесения дополнений в федеральные законы, иные нормативно-правовые документы, которые не в полной мере или противоречиво отражают существующую действительность.



*Д. В. Пузанков, В. Ф. Рябов, А. Н. Мамонтов*

## **БАЗИСНЫЕ И ИНДИКАТИВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА**

### **Анализ тенденций развития системы высшего профессионального образования страны и региона**

Система высшего профессионального образования страны — сфера национального хозяйственного комплекса, которая во многом отражает проблемы государственной экономики, дополняя их своими специфическими особенностями.

На протяжении 15 последних лет эта система эволюционировала, пройдя ряд преобразований, которые привели ее в сегодняшнее состояние.

Настоящий этап развития системы высшего профессионального образования характеризуется прежде всего активной позицией нового руководства страны, объявившего образование приоритетом развития и приступившего к реформам образовательной сферы. У руководителей вузов появился первый опыт функционирования в рыночной экономике.

Реорганизация образовательной системы, прогнозируемый демографический спад и начавшийся экономический подъем в стране определяют поведение вузов в части организации и проведения образовательного процесса. При этом необходимо учитывать следующее:

— конкуренция на рынке образовательных услуг ужесточается, что должно стимулировать поиск устойчивых конкурентных позиций;

— промышленные предприятия и организации постепенно встают на ноги и обнаруживают, что выполнение появляющихся заказов невозможно из-за отсутствия специалистов. Как следствие, возрастает спрос на выпускников технических университетов, и предприятия готовы платить за заказную подготовку специалистов под их запросы;

— организация образовательного процесса на современном уровне невозможна без широкого использования компьютерных технологий;



— демографический спад приводит к началу «войны» за абитуриента, необходимо расширять сферу влияния на выпускников в регионах;

— принята и активно проводится в жизнь концепция открытого образования;

— образование взрослых становится одним из перспективных направлений приложения усилий вузов;

— возрождается концепция государственного заказа специалистов, которая предполагает конкурсный отбор вузов-претендентов на выполнение госзаказа;

— рационализация и оптимизация образовательного процесса как бизнес-процесса превращается в одну из актуальнейших задач.

Вузовская наука сталкивается сегодня с жесткими рыночными реалиями. Начинают возрождаться разорванные связи с традиционными заказчиками, но процесс эффективного взаимодействия требует ускорения, иначе место вуза займут конкуренты. Есть заказы на научно-техническую продукцию, но нет исполнителей. Неповоротливая система управления исследовательским процессом толкает вузовских ученых в объятия гораздо более динамичных малых фирм. Понимая, что продукт исследований — товар, вузы не умеют и не научились его продавать. Слабо работают механизмы дифференцированного подхода к подразделениям, научным коллективам и руководителям, позволяющие стимулировать активную исследовательскую деятельность.

Вузы превратились в полноправный элемент рыночной экономики. Принцип опоры на собственные силы и ресурсы становится определяющим в существовании вузов. Экономика вуза превращается в равноправную компоненту деятельности наряду с учебным и исследовательским процессами. Рациональная реализация экономической политики вуза требует на этом этапе значительного вложения ресурсов и во многом определяет дальнейшее движение вуза по волнам рыночной экономики.

Происходит поступательное развитие международной активности, во многом обусловленное возможностями вузов по интеграции в мировое образовательное и исследовательское пространство. Позитивные тенденции в развитии международной деятельности

в вузах значительно перевешивают негативные, такие как сокращение числа иностранных обучающихся. Появляются новые партнеры. Появляется множество международных программ, в реализации которых вузы могут принимать участие. Качественный научный и образовательный продукт востребован мировым рынком. Интернационализация образования требует знания и внедрения международных стандартов. На этом пути возникают очевидные проблемы:

— информационная — необходима организация свободного и широкого доступа в мировое информационное пространство;

— маркетинговая — приобретение навыков активной и результативной работы на международных рынках образовательных услуг и научно-технической продукции;

— владение иностранными языками — обеспечение свободных коммуникаций.

Процесс применения информационных технологий в вузах носит поступательный характер, его развитие связано в первую очередь с непрерывным развитием и совершенствованием программно-аппаратных средств и наличия у вузов необходимых ресурсов для их внедрения во все сферы деятельности. Без реального использования новейших информационных технологий современный вуз просто не существует.

Рассмотренная выше картина различных аспектов эволюции системы высшего профессионального образования приводит к следующим **основным выводам**. Вуз должен быть возвращен к экономическим реалиям общества, потребностям рынка и ориентирован на постоянный поиск новых форм устойчивого развития. Объявленные реформы идут стремительно, и, вооружившись новыми «рыночными» знаниями, необходимо «играть» на опережение, уделяя основное внимание совершенствованию управления системой образования на всех уровнях с помощью современных технологий и методов, планированию развития и эффективному использованию ресурсов.

Характерные особенности сегодняшнего этапа эволюции образования должны влиять на формирование стратегии развития конкретного вуза.





## Миссия и основные приоритеты стратегического развития университета

Разработка стратегии развития университета начинается с определения его миссии.

Миссия университета выражает обобщенный глобальный ориентир его развития, определяющий место университета во внешней среде, в социуме.

К началу XXI века философия образования определила следующие функции университетов и университетского образования в обществе:

- обучающая — передача знаний;
- исследовательская — развитие науки;
- сервисная — обслуживание государства, социума;
- культуросозидающая — развитие культуры и интеллекта;
- гуманистическая — трансляция сущностно важных идей.

Эти функции и должны быть соответственно отражены в формулировке миссии вуза. Кроме того, словесная формула миссии должна содержать признаки, характеризующие особенности конкретного вуза.

Миссия Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ) сформулирована так.

**Обеспечение высокого профессионального уровня и формирования гражданских и нравственных качеств личности в условиях интеграции Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ), одного из ведущих технических вузов России, в мировое образовательное, научное и информационное сообщество на основе:**

*— эффективной организации и высокого качества образовательного и исследовательского процессов в области электроники, электро- и радиотехники, информационных технологий, автоматизации и управления, приборостроения, гуманитарных наук;*

*— целенаправленного получения и распространения знаний о природе и обществе;*

*— сохранения и приумножения нравственных, культурных и научных ценностей общества.*

Однако определения миссии недостаточно для разработки стратегии университета. Требуется конкретизация стратегических на-

правлений развития университета, которая позволит перейти от постановки глобальных целей к практическому планированию.

Базой для выбора конкретной стратегии служат (наряду с миссией) определенные устремления, политика университета по разрешению ряда важнейших и актуальнейших проблем высшего профессионального образования, которые обозначились в ходе анализа эволюции системы образования. К таким проблемам относятся:

- выбор модели развития университета;
- содержание университетского образования;
- позиции вуза в образовательной системе;
- уровень и качество образования;
- кадровая политика;
- организация научных исследований;
- международная деятельность;
- социальная политика университета и ряд других.

Очевидно, что выбор стратегических направлений конкретного вуза должен производиться с учетом как тенденций развития высшего образования на данном этапе развития общества, так и традиций и возможностей вуза. Одним из инструментов обобщенного представления о состоянии вуза и окружающей его среды является SWOT-анализ — анализ сильных и слабых сторон деятельности, благоприятных возможностей и потенциальных угроз для вуза. Применение этого метода позволило сформулировать основные приоритеты стратегического развития университета.

Основные приоритеты стратегического развития Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ):

— развитие университета как высшего учебного заведения исследовательского инновационного типа, деятельность которого ориентирована на опережающие научные исследования, их определяющее влияние на содержание учебного процесса и инновационный подход к обеспечению устойчивого развития университета;

— активная деятельность университета на российском и международном рынках образовательных услуг и научной продукции;

— приоритетность фундаментального образования, сочетающегося с гибкой адаптаци-



ей к динамично меняющимся потребностям государства, общества и личности;

- высокое качество образовательного, научного и обеспечивающих процессов;

- интеграция образовательной и научной деятельности по перспективным научно-образовательным направлениям на основе углубления знаний и сохранения научных традиций университета;

- развитие непрерывного и открытого образования с широким использованием дистанционных форм обучения;

- обеспечение воспроизводства интеллектуального потенциала и интеллектуального продукта;

- формирование социально востребуемых высоких личностных качеств, ценностей, мотивации и поведения молодежи; воспитание духа корпоративности;

- создание благоприятных социальных условий для обучающихся и работников университета;

- формирование современной технологической среды, соответствующей требованиям информационного общества, для обучающихся и работников университета;

- обеспечение высоких качественных характеристик контингента поступающих в университет;

- реализация эффективной системы управления университетом на базе принципов менеджмента качества.

После выбора приоритетов развития следует наметить пути их перевода в более конкретные показатели, которые необходимо использовать при разработке стратегического плана. При этом будет полезно рассмотреть некоторое графическое представление намеченных целей в предположении, что деятельность по реализации каждого из стратегических приоритетов означает переход из некоторого начального состояния университета в конечное состояние, которое характеризует достижение поставленной стратегической цели.

В табл. 1 приведена совокупная картина состояния развития, которая представляет собой профиль университета на текущий момент.

Слева обозначено начальное состояние, из которого университет движется в сторону конечного состояния (вправо). Положение звездочки на горизонтальной оси означает уровень реализации стратегической цели на сегодняш-

ний момент, момент начала планирования, которое определено экспертным способом с привлечением руководителей университета. Подобная картина носит, безусловно, качественный характер, но ее анализ позволит более системно подходить к переходу от выбранных целей к планированию конкретных показателей развития.

Начальное и конечное состояния по каждому из выбранных приоритетов развития могут характеризоваться набором показателей, значения которых будут определять достигнутое состояние развития. Анализ этих состояний позволяет перейти к постановке задач развития (рис. 2).

Однако предложенная модель развития носит достаточно абстрактный характер без привязки к существующей организационной структуре. Поэтому далее рассмотрим особенности структуры университета и сложившихся направлений его деятельности.

### **Базисные и индикативные показатели стратегического плана развития университета**

Если ранее мы рассматривали университет как некий целостный объект, обеспечивающий решение социально важных задач образования и реализующий при этом соответствующие функции, то при разработке стратегического плана необходимо привязать стратегические цели (ориентиры) к задачам конкретных университетских структур.

#### **Основные направления деятельности университета**

Будем рассматривать университет как сложную систему, включающую следующие сферы деятельности.

##### **Образовательная сфера деятельности**

1. Довузовская подготовка.
2. Реализация основных образовательных программ.
3. Оказание дополнительных образовательных услуг, повышение квалификации и переподготовка.

##### **Исследовательская сфера деятельности**

1. Работа по приоритетным для университета направлениям научных исследований.





## Развитие университета (2002—2007 гг.)

Приоритет развития университета	Начальное состояние, 2002 год	Уровень реализации стратегической цели	Конечное состояние, 2007 год
Университет исследовательского и инновационного типа	Отдельные структуры, характерные для университета исследовательского и инновационного типа	★	Признание ЭТУ как университета исследовательского и инновационного типа
Российский и международный рынок	Международная деятельность ЭТУ на современном этапе	★	Международное признание ЭТУ как равноправного партнера в мировой образовательной системе
Приоритетность фундаментального образования	Элементы «заказной» системы подготовки	★	Востребованность образовательных услуг ЭТУ
Высокое качество	Элементы университетской системы качества	★	Единая университетская система качества
Интеграция образовательной и научной деятельности	Существующая структура подготовки специалистов	★	Оптимизация структуры и содержания образовательного процесса, открытие новых специальностей на базе новейших научных достижений
Непрерывное и открытое образование, дистанционные формы обучения	Традиционные формы получения образования и элементы дистанционных форм обучения	★	Реализация системы непрерывного открытого образования, масштабное использование дистанционных форм обучения
Инновационный потенциал и интеллектуальный продукт	Результативность действующих научных школ	★	Сохранение и развитие научных школ и высокая востребованность научной продукции, создаваемой в вузе
Высокие личностные качества молодежи, дух корпоративности	Деятельность различных структур университета по воспитанию молодежи	★	Целостная система взаимосогласованных мероприятий по воспитанию молодежи
Благоприятные социальные условия	Элементы социальной поддержки обучающихся и работников ЭТУ	★	Система социальной поддержки обучающихся и работников ЭТУ
Современная технологическая среда	Элементы корпоративной информационной системы	★	Единая корпоративная информационная система
Контингент поступающих	Текущие результаты приема в вуз	★	Обеспечение высокого конкурса и уровня знаний поступающих
Эффективная система управления	Существующая система управления университетом с частичным использованием информационных технологий и элементов системы качества	★	Управление университетом на базе корпоративной информационной системы и системы качества университета



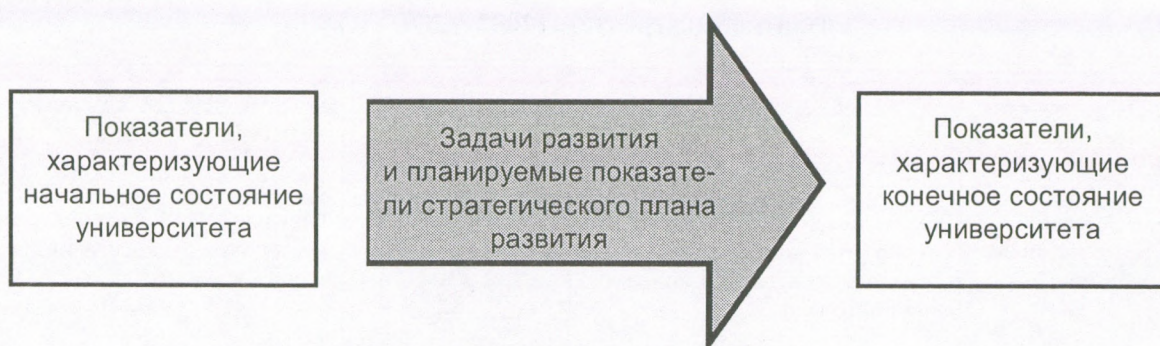


Рис. 2. Схема перехода к планируемому состоянию развития

2. Подготовка кадров высшей квалификации.

3. Инновационная деятельность на базе единого учебно-научно-инновационного комплекса (УНИК).

4. Проведение научно-методических исследований для обеспечения образовательного и исследовательского процессов.

5. Совершенствование структуры управления и организации НИД.

#### Сфера обеспечения

Сфера обеспечения включает различные направления деятельности, и прежде всего административно-хозяйственное обеспечение деятельности университета.

1. Управление университетом.

2. Кадровое обеспечение.

3. Ресурсное обеспечение (финансовое, материально-техническое, технологическое, социальная сфера).

4. Информационное обеспечение.

Очевидно, что в университете существуют отдельные виды деятельности, которые не всегда можно отнести к сфере обеспечения, например международная деятельность. Будем называть совокупность этих выделенных направлений деятельности сферой **комплексных** направлений, подразумевая при этом их тесную связь с основными сферами деятельности — образовательной и исследовательской.

Декомпозиция университета как сложной системы предполагает достаточно детальное разбиение сфер деятельности на отдельные направления. Ниже на примере СПбГЭТУ (ЛЭТИ) приведен перечень направлений, входящих в каждую из вышеперечисленных сфер

деятельности и имеющих соответствующую организационную структуру.

#### Основные комплексные направления

1. Международная деятельность.

2. Университетская система качества.

3. Система библиотечного обслуживания.

С учетом рассмотренных ранее приоритетов стратегического развития университета, профиля университета и оценок текущего и планируемых состояний развития были сформулированы задачи по каждому из направлений деятельности, которые приведены ниже. При определении задач был использован прием наложения стратегической цели на реализуемые в университете направления деятельности.

#### Основные задачи стратегического развития университета на 2002–2007 годы по направлениям деятельности

##### Образовательная деятельность

1. Формирование перечня образовательных программ с учетом тенденций развития науки и техники, потребностей обществ, государства и личности.

2. Создание службы маркетинга и системы мониторинга рынка труда, образовательных услуг и научно-технической продукции.

3. Совершенствование управления образовательными программами — реализация функций сопровождения, коррекции, адаптации и интеграции.

4. Развитие технологической среды обра-





зовательного процесса, в том числе использования глобальных компьютерных сетей.

5. Создание системы непрерывного образования, обеспечение повышения квалификации и переподготовки кадров.

6. Совершенствование информационно-методического обеспечения с целью повышения роли самостоятельной работы обучающихся и сокращения аудиторной нагрузки.

7. Совершенствование системы оценки знаний при вступительных испытаниях, промежуточной и итоговой аттестации, в том числе с использованием систем тестирования.

8. Развитие программ второго высшего образования.

9. Развитие академической мобильности обучающихся.

### **Научные исследования**

1. Развитие инновационной деятельности и отношений стратегического партнерства с предприятиями-заказчиками научно-технической продукции.

2. Создание системы поддержки фундаментальных и прикладных исследований по перспективным научным направлениям.

3. Поддержка эффективно работающих научно-педагогических школ.

4. Повышение результативности подготовки кадров высшей квалификации.

### **Сфера обеспечения**

#### *Управление университетом*

1. Децентрализация управления — делегирование ряда полномочий и передача соответствующих ресурсов на уровень факультетов и подразделений.

2. Демократизация управления — развитие системы общественных институтов для экспертизы, обсуждения, выработки и учета общественного мнения по ключевым проблемам развития университета.

3. Реализация системы управления ресурсами на основе оценки показателей качества, характеризующих деятельность факультетов и подразделений, переход к адресному выделению ресурсов и дифференцированным накладным расходам.

4. Повышение эффективности управления, создание системы поддержки управленческих решений на базе широкого использования ин-

формационных технологий во всех сферах деятельности университета.

5. Внедрение принципов менеджмента качества при организации образовательной, учебно-методической, научной и административно-управленческой деятельности в университете.

6. Развитие системы связей с общественностью в университете и во внешнем мире.

#### *Кадровое обеспечение*

1. Совершенствование системы повышения квалификации научно-педагогических и других категорий работников университета.

2. Привлечение молодежи к учебно-научной деятельности.

3. Сохранение научно-педагогических кадров.

#### *Финансовое обеспечение*

1. Целевая ресурсная поддержка перспективных направлений деятельности университета.

2. Рост консолидированного бюджета, формируемого преимущественно из привлеченных средств.

#### *Материально-техническое и технологическое обеспечение*

1. Обеспечение надежного функционирования системы жизнеобеспечения университета (инженерные сети и др.).

2. Завершение капитального обновления аудиторного фонда и мест общего пользования и создание системы поддержания их состояния.

3. Модернизация учебно-научного оборудования.

4. Сохранение и воссоздание исторического архитектурного облика университета (фасады, территория, дизайн помещений и др.).

#### *Социальная сфера*

1. Реконструкция и развитие детского оздоровительного лагеря и базы отдыха.

2. Развитие системы медицинского обслуживания и профилактики заболеваний обучающихся и сотрудников.

3. Реконструкция и развитие музейного комплекса университета.

4. Развитие корпоративной культурно-досуговой и спортивной деятельности.

5. Воспитательная работа — вовлечение студенчества в проведение корпоративных ме-



роприятий, активную внеучебную работу, направленную на воспитание нравственных и гражданских качеств, повышение культурного уровня и сохранение традиций университета.

#### *Информационное обеспечение*

1. Расширение доступа к компьютерным и информационным ресурсам для обучающихся и работников университета.

2. Развитие корпоративной информационной системы для поддержки научно-образовательной деятельности и управления.

3. Развитие сервисов в корпоративной информационной системе.

4. Развитие Интернет-ресурсов университета.

5. Широкое использование информационных технологий в учебном процессе.

6. Развитие системы дистанционного образования.

#### **Основные комплексные направления**

##### *Университетская система качества*

1. Разработка политики качества университета.

2. Развитие подсистемы управления качеством образовательной деятельности.

3. Развитие подсистемы управления качеством научно-исследовательской деятельности.

##### *Международная деятельность*

1. Развитие системы интернационализации образования и научной деятельности.

##### *Библиотека*

1. Повышение обеспеченности учебной и научной литературой обучающихся и работников.

2. Постоянное обновление библиотечных фондов.

3. Создание электронной библиотеки.

Разработка стратегического плана требует наличия системы планируемых показателей, которые могут быть как количественными, так и качественными.

Каждое из приведенных выше направлений деятельности с учетом задач, которые предполагается реализовать, может быть охарактеризовано набором показателей, которые должны позволять фиксировать состояние работ по направлению и динамику его развития.

Достаточно очевидно, что многие из приведенных выше направлений могут быть еще более детализованы. При этом на каждом уровне декомпозиции, то есть разбиения крупных направлений на частные, появляется свой набор показателей. Вся совокупность показателей может включать сотни частных показателей, и, на наш взгляд, использование полной системы вряд ли обоснованно при разработке стратегии. Более целесообразно построить некоторую иерархию показателей, каждый из уровней которой предназначен для использования на соответствующем уровне разработки стратегии и планирования. Показатели самого верхнего уровня будем называть **базисными** показателями развития. Показатели всех более низких уровней планирования будем далее называть **индикативными** показателями (**индикаторами**).

Если базисные показатели предназначены для обозначения некоторых стратегических ориентиров развития университета в целом на определенную перспективу, то индикативные показатели предназначены для осуществления оперативного контроля конкретных направлений деятельности. Базисные показатели используются при разработке стратегического плана, а индикативные — при разработке планов развития по отдельным направлениям деятельности и различных университетских структур (отдельных проектов или программ), а также мероприятий.

При выборе системы базисных показателей целесообразно руководствоваться следующими соображениями.

1. Количество базисных показателей для удобства планирования и дальнейшего контроля, особенно на дальнюю перспективу, должно быть ограниченным (не более 25–30).

2. Базисные показатели должны отражать выбранные стратегические приоритеты и соответствующие задачи по направлениям деятельности.

3. Базисные показатели должны характеризовать деятельность университета в целом и иметь комплексный характер, то есть каждый показатель должен характеризовать деятельность по нескольким направлениям.

Ниже приведена **номенклатура базисных показателей развития СПбГЭТУ на 2003 год**.

1. Прием на 1-й курс по дневной и вечерней форме обучения (чел.).





2. Прием на 1-й курс по очно-заочной, заочной формам обучения и по экстернату (чел.).

3. Прием на 1-й курс обучения на контрактной основе (% от общего приема на 1-й курс по всем формам обучения).

4. Прием иностранцев на 1-й курс обучения (чел.).

5. Аудиторная нагрузка (час/нед.).

6. Доля преподавателей, имеющих ученую степень доктора наук (%).

7. Доля преподавателей, имеющих ученую степень кандидата наук (%).

8. Средний возраст преподавателей (год).

9. Доля аспирантов, защитивших диссертации, от общего числа закончивших аспирантуру (%).

10. Число докторантов из числа работников университета, защитивших докторские диссертации (чел.).

11. Объем финансирования НИОКР на 1 работника (руб/чел.).

12. Сравнительная (относительно текущего планируемого года) средняя реальная зарплата преподавателя (...раз).

13. Размер консолидированного бюджета (руб.).

14. Объем средств, выделяемых на развитие библиотеки (% от консолидированного бюджета).

15. Объем средств, выделяемых на модернизацию и обновление учебно-научного оборудования (% от консолидированного бюджета).

16. Объем средств, выделяемых на проведение ремонтных работ в университете (% от консолидированного бюджета).

17. Объем средств, выделяемых на обеспечение социальных нужд работников и обучающихся (% от консолидированного бюджета).

18. Обеспеченность обучающихся компьютерами (комп/студ.).

При планировании на следующих уровнях управления — факультетах и комплексных направлениях деятельности — номенклатура основных базисных показателей развития университета в целом должна быть развернута в систему индикаторов уже с привязкой к каждому факультету (направлению деятельности). В качестве примера приведем номенклатуру основных индикаторов по образовательной сфере деятельности, которая может использоваться при планировании других направлений, входящих в эту сферу.

### Основные индикаторы стратегического развития университета по образовательной деятельности

2003 год

1. Общая численность контингента обучающихся (чел.). Более подробные характеристики представлены в табл. 2.

2. Распределение поступающих по основным образовательным программам и формам обучения (чел.).

Таблица 2

Контингент обучающихся

Форма обучения	Обучающиеся за счет госбюджета	Обучающиеся по контракту	Иногородные	Иностранцы
Основная образовательная программа, всего В том числе: очная форма обучения очно-заочная форма обучения заочная форма обучения экстернат				
Программа второго высшего образования				
Программа повышения квалификации и переподготовки				
Довузовская программа обучения				
Аспирантура				
Докторантура				
Иные образовательные услуги				